Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Círculo de Escritores Artículos

El líder crece

Vera Sánchez, Alexis

2013

http://hdl.handle.net/20.500.11777/1837

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

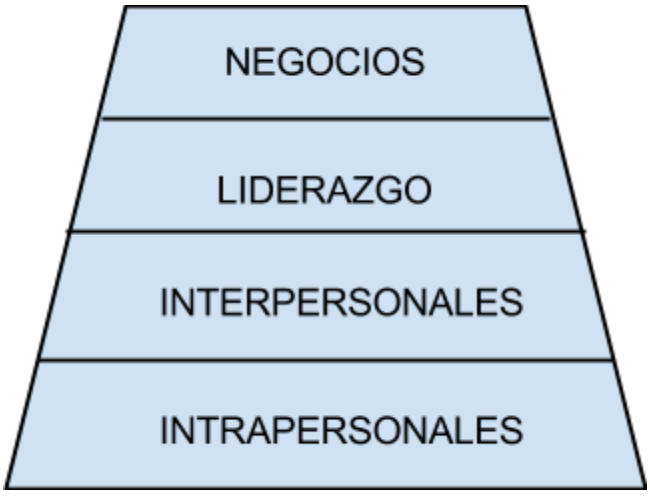
El líder crece
Por Alexis Vera
1 junio 2013

Desarrollarse como líder, directivo o gerente de una organización es todo un arte. Nadie nace sabiendo dirigir, todos los líderes se hacen, aunque algunos tengan ciertas cualidades natas que les ayudan, nadie está dotado desde el nacimiento con todo lo que se requiere para ser un buen líder. Así pues, los autores Hogan y Warrenfeltz desarrollaron en 2003 el "Modelo de Dominio" del desarrollo ejecutivo que explica que la base del crecimiento como líder o gerente de una organización está en las habilidades *intrapersonales*, es decir, aquellas relacionadas con el manejo de uno mismo. En efecto, para aspirar a ser un buen dirigente de otros, primero debemos aprender a conducir nuestra propia vida.

Pero el desarrollo ejecutivo no sólo es relevante para los gerentes y directores en empresas y organismos de gobierno. Todos como adultos requerimos desempeñarnos como líderes u organizadores de un grupo humano con fines productivos en algún ámbito o esfera de nuestra vida.

Un modelo de desarrollo directivo
De acuerdo con Hogan y Warrenfeltz, cualquier ejecutivo con cargos gerenciales debe desarrollar cuatro áreas (o dominios) a lo largo de su vida para desempeñarse efectivamente como directivo en una organización o empresa. En la siguiente figura, se presentan dichos dominio jerarquizados según su dificultad para desarrollar .

El Modelo de Dominio
de las habilidades directivas
(Hogan y Warrenfeltz)



Entre más cerca de la base se encuentren las habilidades, más difíciles de desarrollar. Aquellas que se se ubican en dominios superiores se basan en las habilidades de los dominios inferiores. Así, las competencias más importantes del desarrollo directivo y las más difíciles de

adquirir son las *intrapersonales* que, como mencioné en el párrafo inicial, son aquellas que me ayudan a manejar mi propia vida. Por ejemplo: autoregulación de las emociones, autoconocimiento, motivación, autocrítica, etc. Las segundas en importancia, las *interpersonales*, son aquellas competencias que me facilitan la relación con las demás personas, por ejemplo: empatía, adaptabilidad, humildad, lenguaje asertivo, orientación al servicio, etc. El tercer conjunto de habilidades (*liderazgo*) se refiere a todas aquellas que me hacen competente en la conducción eficaz de grupos, por ejemplo: visión, desarrollo de personas, persuasión, reconocimiento de logros, inspiración de los demás, coaching, etc. Finalmente, las habilidades de negocios son todas aquellas que típicamente se enseñan en las universidades y que generalmente son de carácter técnico, por ejemplo: planeación, presupuestación, finanzas, mercadotecnia, investigación de operaciones, estadística, estrategia, etc.

Todos como adultos tenemos en algún grado desarrollados por lo menos los tres primeros dominios porque estos se aprenden básicamente a través de la socialización, aunque sea de manera rústica. Sin embargo, para ser buenos gerentes o directivos hay que perfeccionarlos, en especial el dominio *intrapersonal*. Lo paradógico es que casi todas las instituciones educativas ponen más énfasis en el desarrollo del dominio con menor importancia relativa: el de las habilidades de negocios.

El desarrollo continuo

Ningún líder, jefe o gerente es producto terminado. Todos los que tenemos bajo nuestra responsabilidad la conducción de algún grupo de personas hacia un fin deseado (puede ser incluso hasta la propia familia) tenemos también el deber moral de seguirnos educando como líderes; y el paso número uno es ser mejor líder para sí mismo. Afortunadamente existen muchas técnicas que pueden ayudar en tal tarea; desde cursos de formación continua hasta retiros espirituales, pasando por otras actividades como la introspección para revisar las emociones que tuve durante la jornada, con la finalidad de entender qué me provocó más alegría y esperanza en la jornada, qué me entristeció o enojó, etc. Éste, es un ejercicio de autoconocimiento que sienta las bases de la tan llevada y traída inteligencia emocional que, evidentemente, es uno de los fundamentos *intrapersonales* del desarrollo gerencial.

Las organizaciones de hoy son crecientemente complejas y las personas que en ellas laboramos estamos cada vez más capacitados, por lo tanto, nos convertimos en sujetos más difíciles de liderar. Hoy día ya no es aceptable que un jefe simplemente diga hazlo porque lo digo yo. Si el líder en verdad quiere crear una organización competente, debe convencer -no vencer- a la gente que tiene a su cargo. Mi blog: veraalexis.wordpress.com Twitter @veraalexis